

アジア・太平洋研究センター主催，国際開発学会東海支部共催講演会

日 時：2019年5月17日（金）

場 所：Q棟1階 Q104教室

テーマ：新興国における自動車開発人材育成の現状

報告者：中山 健一郎（札幌大学教授）



講演者の中山教授は，近年，日系自動車メーカー各社の新興国拠点に対する現地調査等に基づき，トヨタとホンダの事例を中心に，先進国拠点との比較に注目した新興国拠点における技術移転および人材育成のあり方等に関して多くの先駆的な研究成果を発表されている。本講演会では，これらテーマと関連し，平成28年度からの継続中の科研費研究に基づく日系メーカー各社に対する調査結果をふまえつつ，“開発適合”という視点から各社のアジア新興国（中国，台湾，タイ，インド等）拠点における「開発の現地化」に向けた取り組みについて，以下のお話を頂いた。さらに，この取り組みのカギとなる現地の技術系人材の育成状況，さらには，彼らを支える日本側拠点および現地駐在の日本人社員が果たしてきた役わり等についてもお話を伺った。

新興国拠点が“克服すべきハンディ”と“開発適合の取り組み”

新興国拠点における開発というテーマに関してまず第1に取り上げるべきは，新興国拠点の場合，「克服すべきハンディ」があるという点です。すなわち，日本で開

発・生産された製品については、世界中の人々から「品質がよい」、「故障が少ない」等の高い評価、ないし「“日本ブランド”への信頼」をすでに勝ち得ているのですが、新興国拠点で開発・生産された製品については、日系メーカーの製品とはいえ、未だこれだけの評価は得られていないことが多く、今後はその克服に向け、日本と同等ないしはそれ以上の工場や設備、技能レベル等を整え、品質の向上に向けて、さらに地道な取り組みを重ねる必要があるという点です。

また、第2には、新興国拠点での開発・生産に関しては、以前は、「日本や欧米で開発したものを、そのまま新興国に持っていく」というやり方が多かったのですが、近年はその限界を超えるべく、上で述べた「開発適合」の取り組み、ないし「現地に合ったものづくり」を進める取り組みが増えてきたという点です。すなわち、現地の人々の意識や感性、流行等、“現地の情報”をキャッチし、それらを、各社が保有している技術や能力・各種資源等と突き合わせながら、既存製品の改良、さらには本格的な新製品の開発を進めることの重要性が高まっているのです。

新興国市場の攻め方

このような新興国拠点での製品の開発にあたり、注目すべき点がいくつかあります。

第1は、どの顧客層をターゲットとするかという点です。すなわち、新興国の場合、貧富の格差が大きい場合も多く、一方では“富裕層”というターゲットがあります。たとえば、私が実際に訪ねたお宅では、高級車ばかりを10台ほども所有されておられました。一方でこのような富裕層市場があるかと思えば、他方では、多数の人々が低所得者層から上昇しつつ形成される中間層市場があります。近年、アジア新興国では、この中間層市場が巨大なボリュームゾーンとなりつつあり、日系メーカー各社は、主にこちらの層に狙いを定めて新製品の開発に取り組んでいるのです。

第2は、どのような形でどの程度深く開発に取り組むか、すなわち、「先進国向け製品の“改良”」程度とするか、「その国独自の専用車」、ないし「(周辺国も含めた)地域専用車」の本格的な開発にまで取り組むかという点です。この点に関しては、近年“より本格的な開発”に取り組む場合が増えていますが、各拠点の開発能力の違いや、各社の各市場に関わる戦略的な位置づけの違い等によって、多様な形での対応がみられます。

この点に関し、A社で大変興味深いお話を伺いました。A社は、タイの開発子会社において数年前、タイの国内市場に向けて、新たな車を開発・販売したのですが、これが全く売れない。あやうくタイ子会社の責任問題が起こるかという状況だったの

ですが、窮余の一策として、この車をインド市場で売ってみたところ、これがかなりのヒットとなったのだそうです。すなわちこのように、自動車の開発、特に新興国市場向け新モデルの開発には“当たり・外れ”が付きもので、各社は日々、この点に関して苦労を重ねているのです。

一方、B社では、「“既にある市場”を攻める」という次元を超え、「“新たな市場”を切り開く」、すなわち、新興国のボリュームゾーンにおいて、従来の“カテゴリー”ないし“セグメント”を超えた画期的な新製品を生み出すことが目標とされ、精緻な分析が重ねられています。その成功例として、IMVと言われる小型乗用車トラックがあります。これは、「後ろはトラックに見えるんだけど、前は乗用車」というクルマで、タイ市場ではこれが大ヒットし、現在は乗用車やRVを超えるほどのシェアを占めるに至っているのです。

各社新興国開発拠点の特徴

また、上記の第2点に関しては、各社の間でいくつかの共通点がみられる一方、同じ企業さんでも、拠点ごとの“能力の違い”や“戦略的位置づけ”の違いによって、以下に述べるような対応の違いもみられました。

まず、各社に共通する傾向としては、「“中国”拠点が別格で、それだけで“1つの市場”とみる」という点、および「“中国以外のアジア”を統括する拠点として、“タイ拠点”が大きな役割を果たしている」という点、の2点を挙げることができます。

一方、各社による対応の違いについては、たとえば、日産の場合は、中国拠点を重視し、中国できわめて大規模な投資を行っています。一方、タイ拠点での開発については、日産はアジア市場で強みを持つ三菱自動車に大きく依存するという形をとっています。これに対し、ホンダの場合は、アジア地域の開発の重点をタイ拠点に置く一方、中国については、開発の本格化はまだこれからという段階であると感じられます。さらにトヨタの場合は、中国、タイの両拠点をともに重視し、いずれにおいてもきわめて大規模な投資を重ねています。

開発人材の育成状況(1)：中間管理職層の不足とタレント・マネジメント

以上のような各メーカーの“開発への取り組み”を念頭に、各拠点での“開発人材の育成状況”に注目してみると、一言でいうと、欧米拠点やメキシコの拠点と比べた場合、「アジア新興国拠点では、開発人材の育成が遅れている」と言えます。

そして、主要各社が共通して直面する課題として、「“中間管理職”の絶対的な不

足」が確認されたのですが、その背景として、いわゆる「知の専有」の問題が深く関わっているようでした。つまり、現地人材の間には「自分のもつ知識やノウハウを外に出したくない」という考え方が根強く、そのような人をトップに据えると全く何も進まないで、「トップを他の人と交代させる」という対応が考えられるのですが、「知識が偏在している」場合には、なかなかそうも行かないという問題です。

このような中、チームで知識の共有を図り、共同で問題を解決しながら「現地に合ったモノづくり」を実現するにあたり、各社が試行錯誤を重ねつつ進めているのが、「タレント・マネジメント」という以下の取り組みです。

具体的には、まず現地人材の1人1人が「どのような分野に強みを持っているのか」という点を理解するために、各メンバーのスキルや能力を測り、潜在的な部分も含めて評価してあげます。そして、各人材が将来目指すべきターゲットを定めた上で「戦略的な人材配置」を行い、プロジェクト型の仕事に取り組ませるのです。すなわち、日本人の駐在員とともに、選ばれたエリートがチームに入り、共通目標の実現に取り組むプロジェクトを経験させ、その回数を増やしつつ、その人の経験知を高めていくという方法です。

デンソーさんの場合は、“技能オリンピック”に注力されておりましたが、これは、「何人かの優秀メンバーを選抜し、金賞という目標に向けて徹底的に鍛える。そして、オリンピックの終了後は戦略的な拠点に配置し、チーム力の向上に向けて活躍してもらう」という取り組みで、タレント・マネジメントと重なる部分が大きいと感じられました。

開発人材の育成状況(2)：中間管理職層における高い流動性

なお、タレント・マネジメントは、2000年代に入ってアメリカで広く普及した取り組みですが、この取り組みが広まった背景に、「海外では人材の流動性が高く、簡単に辞める」という傾向がある中、この方法がある程度は有効な対策となりうる点が挙げられます。

実は、今回の私の調査でも、「育てた人材が簡単に辞める」という流動性の問題が広くみられたのですが、特にC社の中国子会社でのお話が衝撃的でした。というのは、C社の場合も、すでにお伝えした中間管理職クラスの流動性が非常に高いのですが、その主な転職先が、C社の合併相手である現地系X社だということです。つまり、C社は中国で、現地系X社との合併会社であるU社において、開発の現地化を進めているのですが、X社単独でも、ほぼ同じタイミングで開発の現地化を進めており、U社よりもはるかに高い賃金を提示してU社から優秀なエンジニアを引き抜いてい

るのです。この点に関し、さらに興味深い点は、U社からX社に引き抜かれた人材が、多くの場合、X社に長期間はとどまらず、さらに転職を繰り返している様子なのです。

この点に関し、「X社では、優秀な現地人材を定着させるだけの力がない」という解釈もできるかと思いますが、「なぜ彼らが定着しないのか」、「どうすれば、定着・活躍させることができるのか」(リテンション)という点について、さらに考察を深めたく思っています。

日本側マザー拠点と現地駐在日本人社員が果たす役わり

一方、「開発の現地化」の進展に関わるもう一方の重要な論点として、日本側マザー拠点、および現地に駐在する日本人社員が果たしている役割が挙げられます。

つまり、自身を含む従来の諸研究から、日本の自動車メーカーの製造に関わる拠点については、各新興国拠点に対応するマザー工場が日本本社側にあり、新興国拠点の生産の立ち上げや日々の生産活動を様々な形で支援していることが確認されてきたのですが、今回の調査で、開発に関わる拠点でも、大半の場合、製造と同様の形でマザーとなる日本側の開発拠点があり、各新興国拠点を支援していることが確認されました。また、各拠点の支援にあたっては、現地に駐在する日本人社員が、(ア)新興国開発拠点、(イ)日本側マザー拠点、(ウ)日本本社 の三者を結びつける“結節点”としての役割を果たしていることも、併せて確認されたのです。

すなわち、日本側のマザー拠点が、現地拠点が日本流の開発の進め方を学んだり、現地人材を育成する場合に必要なサポートを行っているのですが、その際、現地に駐在する日本人社員が、日本本社とも連携を取りつつ、マザー側と現地側の橋渡しの役割を担っているのです。特に、すでに述べたように、大半の日本メーカーの場合、タイの拠点が、中国を除くアジア地域全体を担当していますから、タイの開発拠点に駐在する日本人社員が、三者の結節点として、特に重要な役わりを果たしていることがわかりました。

そこで今回は、これらの点とも関連し、現地に駐在する日本人社員の拠点間の異動状況を調査したのですが、主な結果として、以下の3点が確認されました。

まず第1点は、開発拠点の駐在員の方が、製造拠点の駐在員の場合よりも、やや短い期間で拠点間の異動を行う傾向があるという点です。すなわち、製造拠点の場合は、通常4～5年の任期で拠点間を移動するのですが、開発拠点の場合は、この任期が2～3年程度となっていました。

そして第2点は、開発拠点間同士での異動が頻繁にみられたのに対し、製造拠点→

開発拠点，もしくは開発拠点→製造拠点という異動パターンがほぼ皆無であったという点です。ただし，開発拠点→地域統括本社，もしくはその逆方向の動きは，しばしばみられました。

そして第3点は，日系各社にとっていずれも重要な拠点である米国，中国，そしてタイの3つの拠点間で異動するという事例が数多くあったという点です。

終わりに

このように，本日は限られた時間の中，ごく一部のみをお伝えする形となりましたが，新興国の中間層市場の拡大とともに，日系自動車メーカー各社の「開発適合への取り組み」が本格化しつつある中，各社の「開発人材の育成」に関わる現状について，調査結果の概略につきご紹介させて頂きました。今後は，結節点としての日本人駐在員の役わりにも注目しつつ，また，サプライヤーとの関わり等も含めた「開発知の協創」のあり方とも関連づけながら，今回確認された中間管理職層を中心とする開発人材の育成問題の解決に向けた各社の取り組み等に関して考察を深めていきたいと思っています。

本日はご清聴ありがとうございました。

（文責：林 尚志）